



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

En vej ud af hamsterhjulet – bring legen ind i virksomheden

Thorsted, Ann Charlotte

Published in:
ledelseidag.dk

Publication date:
2010

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Thorsted, A. C. (2010). En vej ud af hamsterhjulet – bring legen ind i virksomheden. *ledelseidag.dk*, (nr. 5).

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Ledelseidag.dk nr. 5, maj 2010

Indholdsfortegnelse

En vej ud af hamsterhjulet – bring legen ind i virksomheden

Hvis danske virksomheder skal være i stand til at honorere fremtidens innovationskrav, bør ledere rette fokus mod balancen mellem det målstyrende og det frisættende. Det mener erhvervsforsker Ann Charlotte Thorsted, der forsker i leg som indgang til innovation. I denne artikel præsenterer hun sine overvejelser om legens og den legende attitudes frigørende potentiale og løfter sløret for de første resultater fra forskningsprojektet "Den Legende Organisation". Projektet bidrager med en af de første empiriske undersøgelser af leg i organisationer og har til formål at afdække, hvad der sker, når vi leger på arbejdspladsen.

Af Ann Charlotte Thorsted, erhvervs-ph.d.-stipendiat ved LEGO System A/S og DPU, Aarhus Universitet

Vi har hørt det ganske ofte de seneste år, at Danmarks fremtid er betinget af vores evne til at være innovative - forstået i bred forstand som nytænkende og udviklingsminded. Sigtepunktet er klart, vil nogle måske mene, men vejen dertil er straks mere utydelig. For hvad kræver det egentlig af os:

- At vi lærer nye kreativitetsteknikker og uforudsigelige processer at kende?
- At vi udvikler og anvender innovations- og styringsmodeller?
- Er innovation et ledelsesmæssigt eller strategisk spørgsmål?
- Handler innovation om etablering af engagerede praksisfællesskaber både internt og eksternt, så vi bliver i stand til at udnytte mangfoldighed og videndeling på tværs?
- Eller er det langt tidligere, vi skal sætte ind, så barnets og den unges egen naturlige kreativitet styrkes igennem hele uddannelsessystemet?

Idéerne og løsningsforslagene er mange og afspejler den kompleksitet, der er knyttet til innovationsbegrebet. Den korte opsummering markerer, at der højst sandsynligt ikke findes et entydigt svar. For det første, fordi begrebet innovation dækker over flere aspekter. Taler vi for eksempel om produkt-innovation, proces-innovation eller social innovation? Har vi fokus på radikal innovation og den helt nyskabende idé, eller er vi tilfredse med de små forbedring i dagligdagen, som den inkrementelle innovation lægger op til? Ikke mindst eksisterer der et betydeligt dilemma mellem det at være kreativ og innovativ på den ene side - og det krav, vi møder om effektivitet, stram styring og kontrol på den anden.

Det er i balanceakten mellem det målstyrende og det frisættende, at jeg ser den store udfordring, og som denne artikel har fokus på. Hvordan vi håndterer i det ene øjeblik at være fokuseret og stærkt målorienteret for i det næste at være åben og søgende. Artiklen tager sit afsæt i innovationskravet, men den behandler ikke alle de kort opridsede aspekter. Derimod introducerer den legen, som et medium til håndtering af spændingsfeltet "styring kontra kreativitet", idet legen ses som:

1. en livsytring og naturlig kreativ udfoldelse hos såvel barnet

- som voksen
- 2. et særligt rum friset rationelle krav, faste strukturer, rutiner og gentagelser
- 3. skaber af legefællesskaber, som er mere og andet end praksisfællesskaber

Artiklen peger ikke på konkrete lege eller handlinger som indgang til innovation, men den introducerer legen som et særligt *mindset*, vi bør bringe med ind i hverdagen i vores arbejde. Artiklen argumenterer for de tre punkter ved først at give en kort introduktion til det tre-årige erhvervs-ph.d- projekt, som danner grundlaget for artiklen. Dernæst beskrives det særlige rum, legen skaber som en vej fri af "hamsterhjulet" og en indgang til et andet univers – "legerummet", som tilbyder en særlig beskyttende ramme til at eksperimentere. Dette fører til en introduktion af fænomenet leg, ikke kun som et middel for noget andet som eksempelvis innovation, men også som en værdi i sig selv – et helle, hvor vi får kontakt til os selv og verden omkring os. Legen er et forbindelsesled mellem fantasi og virkelighed, som gennem nærvær og vedkommenhed kan skabe kontakt til den bevidsthed, der er udviklingens springbræt. Legen hjælper os til at skabe meningsfuldhed. Den bygger stærke relationer og understøtter dialogen mennesker imellem, så det bliver lettere at udtrykke sig, huske og forstå det sagte. Ikke mindst hjælper legen os ind i en åben kreativ proces fjern fra lineær tænkning. Artiklen slutter med at pege på de perspektiver og faldgruber, inddragelse af leg i arbejdslivet kan have.

Forskningsprojektet

Artiklen bygger på de første analyser af forskningsprojektet "Den legende Organisation", som er skabt i samarbejde med folk fra LEGO A/S, IBC (International Business College) og DPU (Aarhus Universitet). Det, vi i dag ved omkring leg i organisationer, er primært funderet i teoretiske overvejelser. Det nye i dette projekt er blandt andet, at det er en af de første empiriske undersøgelser af leg. Leg, når den opstår spontant i en organisation, eller leg, når den trækkes med ind i en planlagt proces. Projektet startede januar 2008 og forventes afsluttet medio 2011. Sammen med cirka 30 mennesker fordelt på tre grupper i to forskellige organisationer har jeg igennem maleri, rollespil, brætspil, storytelling, musik, metaforer, collage og Lego Serious Play [1] mv. undersøgt, hvad der sker, når vi leger på arbejdspladsen.

Hamsterhjulet

Den almindelige hverdag er for mange af os præget af mange forstyrrelser og et konstant pres udefra. Resultatet er ofte en fragmenteret arbejdsdag bestående af mange møder uden tid til fordybelse eller kreativ udfoldelse. Det kan føre til en følelse af at befinde sig i et "hamsterhjul", hvor vi løber stærkt uden at komme nogen vegne. Engelske undersøgelser peger på, at konsekvensen heraf er, at vi fratages motivationen og engagementet, som er det, den gode idé bygger på. Vi bliver mindre kreative, og arbejdsglæden forsvinder under et konstant hårdt pres (Amabile, Hadley, & Kramer, 2002).

"Another study found that simply having a few minutes to think through a task – studying the materials, playing around with them – can lead to more creativity than having to dive into the task cold." (Amabile, et al., 2002, p. 8)

For at skabe nyt må vi have tid til at "lege" lidt med det, vi gerne vil innovere omkring. Det er ikke nok at gå direkte til løsningen

med en hurtig brainstorm, selvom den måske er konceptualiseret med en ny fancy indpakning. Den gode idé udspringer af åbenhed, intuition, mod og plads til at fejle. Vi har derfor brug for et uforstyrret rum, et øjeblik, som Amabile taler om, samt erfaring og hjælp til at slippe vores målstyrende blik for at kunne se fordringsfrit fremad uden begrænsende tanker. En vej væk fra hamsterhjulet og ind i en kreativ tilstand er leg.

Leg som et livsfænomen

Hvad er så leg? Leg er universel for børn, unge som voksne. Det er et livsfænomen, vi alle kender til og bærer med os fra fødsel. Leg er øjeblikke af total selvforglemmelse, glæde og energi. Hvis vi ikke forstyrrer legen eller forsøger at underlægge den bestemte mål som eksempelvis vej til personlig udvikling, socialisering, læring etc., vil den bestå som et naturligt element – et livsfænomen og en livsyttring på linje med eksempelvis kærlighed (Gadamer, 2004).

Hovedtendensen er dog desværre, at leg af mange ikke anerkendes for sin egen værdi og primært anskues med et forbrugende blik, hvor den skal kunne forsvares og bruges til at opfylde eksempelvis pædagogens, lærerens, psykologens, sociologens, lederens eller konsulentens dagsorden. Heldigvis har flere røster de seneste år problematiseret en primær forbrugende tilgang til legen.

Blandt andet fordi det, der sidenhen efterspørges i erhvervslivet, er vores naturlige evne til at være kreativ (Resnick, 2007). Det er derfor af afgørende betydning, at vi ikke helt fratager barnet, den unge eller den voksne den frie leg, men anerkender den som en fundamental livsbetingelse, der skal have sin egen plads uden konstant at være underlagt andre dagsordener.

Igennem legen udvikler vi os individuelt og kollektivt. Vi får mulighed for at prøve forskellige roller af og opleve, se og forstå det, vi arbejder med fra nye vinkler. Legen hjælper os til at "tænke ud af boksen" og sætte os fri af det, vi allerede ved. I legen bruger vi vores fantasi og skaber et mulighedernes felt uden begrænsninger. Nogle gange er vi dybt optaget af legen, til andre tider er vi mere observerende. Legen er ikke en jævn konstant, men en bevægelse mellem to poler. På den ene side står den altomfavnende optagethed. I andre øjeblikke begynder legen måske at kede os. Fælles for alle lege er legens evne til at skabe et *særligt rum*, hvor tiden kan stå stille, hvor vi kan fordybe os, sætte os ud over os selv og vores egne behov, lytte, forstå og engagere os i verden. Det er det særlige rum, jeg specielt er optaget af. Hvad kan "legerummet" åbne op for?

Udviklingens springbræt

*"Ring the bells that can still ring
Forget your perfect offering
There is a crack in everything
That's how the light gets in"*

Anthem – Leonard Cohen

Legen kunne være den sprække, musikeren Leonard Cohen taler om i sin sang Anthem. En åbning ind til livet, hvor vi sættes i kontakt med verden og os selv. Legen tilbyder os helle i en hektisk hverdag, hvor lyset kan slippe ind og ny viden, nye idéer opstå. I legen befinder vi os i et frirum mellem fantasiens univers og virkelighedens verden. Her handler det ikke kun om at finde det perfekte svar, den hurtige eller rette løsning på alt, men først og fremmest at lade det ukendte, det uperfekte få plads og bringe

toner af endnu ikke færdigkomponeret musik ind. Leg giver os mulighed for at kaste os ud i eksperimenter og undersøgelser uden at blive forstyrret af udefrakommende krav. Men det fordrer, at vi åbner os for legen.

Hvis vi udelukkende forbliver i et rent nytteorienteret tænkings- og handlingsmode, åbnes der ikke op for kreativiteten. Derimod skal vi i mange organisatoriske udviklingssammenhænge til at vænne os til at rette blikket i en anden retning end hidtil. C. O. Scharmer taler om *opmærksomhedsfeltet* som et forbindelsesled mellem det *synlige* og *usynlige* sociale felt i en organisation. Ved det synlige forstår han det, vi gør, siger og ser, og ved det usynlige ser han den indre tilstand, som vi opererer fra (Scharmer, 2007). For at kunne klare fremtidens udfordringer, mener han, at vi som enkelt individ og kollektivt skal være opmærksomme på ikke kun det synlige, men også det usynlige, som styrer vores handlinger. Inspireret af Scharmers tænkning og Peter Senge (Senge, 2007), der problematiserer organisationers ensidige fokus på udviklingspotentialer og ikke det, der måske forhindrer udviklingen i at ske, vil jeg gerne fortsætte diskussionen. For hvad sker der eksempelvis, hvis vi retter vores opmærksomhed mod noget, før vi har dannet en "bevidsthed" herom? Og hvad ligger der i bevidsthedsforståelsen?

Løvet og roden

Først to nye begreber, *løvet og roden* (Thorsted, 2010). Løvet ser jeg billedligt talt, som det udviklingspotentiale Senge taler om, og som Scharmer benævner det synlige. Hvis ledelsen kun har fokus på det, der ligger lige for, sker der kun minimal udvikling. Den "gode innovation", den succesfulde forandring eller ny læring udspringer ikke alene af det, der er over jorden, *løvet* – vækstpotentialet. Organisatorisk udvikling, social forandring fordrer, at vi også retter opmærksomheden mod det usynlige eller den bevidsthed, vi bærer med os individuelt og kollektivt, hvilket jeg kalder for *roden*. Kun det træ, der står i god og velnæret jord under rette vækstbetingelser trives godt. Så rodens vilkår er afgørende for det, vi ser vokse.

Hvis vi forsøger at føre metaforen tilbage til organisationen, kan vi beskrive roden som den bevidsthed, vi bærer med os ind i hverdagen uafhængigt af en gevinstmaksimeringstanke. Bevidstheden er ikke alene en psykologisk jeg-forståelse eller en hensigtserklæring for vores handlinger, men den bygger også på de grundlæggende livsværdier, som vi er fælles om, som for eksempel ansvarlighed, tillid, loyalitet etc., og som disse gestalter sig i de sammenhænge, vi indgår i. Bevidstheden er afgørende for den retning, vi bevæger os i individuelt og kollektivt. Hvis vi retter opmærksomheden mod eksempelvis en ny udviklingsproces uden at have bevidstheden med os, risikerer vi, at vores handlinger er styret bevidstløst. Vi har endog et dansk ord herfor: "bevidstløs handling". Det vil sige, at vi handler med bind for øjnene. Vi gør tingene uden større overvejelse. Det må selvfølgelig ikke ske, når vi taler om afgørende udviklingstrin. Derfor har vi brug for at arbejde med vores bevidsthed jævnligt, så vi bliver klar på de grundværdier, vi bringer i spil i hverdagen. Det ser vi selvfølgelig også ledere, der allerede gør i værdiafklaringsprocesser, vil nogen sikkert sige. Men hvor ofte har vi egentlig fat i "roden"? Er der egentlig ikke mere tale om skildring af pæne portrætbilleder, der giver virksomheden et menneskeligt ansigt udadtil, som lektor og ph.d. Mette Morsing beskriver det (se Ledelseidag.dk, nr. 3, marts 2010)?

Den gode leg, hvor vi gribes af en dyb *autenticitetsfølelse* og *vedkommenhed*, som det er blevet beskrevet af deltagere i mit forskningsprojekt, kan hjælpe os i kontakt med roden. Den kan åbne op for en større bevidsthed om de grundlæggende værdiers betydning for såvel den enkelte som en gruppe. I de øjeblikke, hvor legen griber os helt, opstår den sprække, hvor lyset trænger ind, som Leonard Cohen synger om. Det er netop her, hvor roden og løvet forbinder sig med hinanden, at vi finder det store udviklingspotentiale. Det er i de øjeblikke, hvor vi giver plads og slipper vores målstyrelse, at vi bliver i stand til at se de nye muligheder. Det er i det krydsfelt, vi bevidstgøres om vores egne og fælles grundlæggende værdier, og springbrættet for det radikalt nye skabes.

Legerummet

Indtil nu har jeg peget på, at legerummet:

- afskærmer os fra det daglige arbejdspress
- styrker vores kreativitet
- giver os et energiboost
- giver plads til refleksion og bevidstgørelse om egne værdier

Men de daglige udfordringer kan også komme til at træde tydeligere frem i legen. Ofte vil legen hjælpe os med at se nye løsninger, nye muligheder eller føre til erkendelser, som hverdagens rationelle krav afskar os fra.

Hvis vi holder fast i, at Danmarks fremtid er betinget af vores innovationsevne, så bør legen tænkes ind i hele uddannelsessystemet, den offentlige sektor og erhvervslivet. Ikke kun som et mål for innovation og til at understøtte følelsen af en fælles identitet, at vi er sammen om noget, men også som et nødvendigt *helle*. Så længe vi endnu ikke har fundet den ideelle måde at strukturere arbejdspladser på i forhold til stress, kan legen være den oase, det mellemrum, der er nødvendig i dagligdagen.

Set i et læringsperspektiv har Aarhus Universitet for nylig indført konceptet "Hvem vil være millionær" i deres forelæsninger. Det foregår ved, at hver studerende får tildelt en klicker ved indgangen til foredragssalen, som de frit kan benytte undervejs til at tjekke deres egen viden af med. Dvs. forelæseren stiller spørgsmål, og de studerende kan så frit klikke deres svar ind uden personlig registrering. Hvis man anskuer den bagvedliggende tanke i dette projekt som en ny sjov og engagerende undervisningsform baseret på leg, ser jeg det som et eksempel på et nyt spændende læringstiltag.

Opsummering

Kort opsummeret så har flere årtiers effektivisering, rationalisering og mange kontrolforanstaltninger i organisationer ikke formået at udrydde legen. Legen eksisterer stadig rundt omkring i organisationer. Vi ser det i det små, når der fejres fødselsdage, spilles bordfodbold, fortælles jokes, eller igennem deltagelse i firmasportsforeninger. Konsulenter trækker legen med ind i kreative procesforløb. Eller mere usynligt for omverden kender vi selv til øjeblikke af flow, hvor "arbejdet gik så let som en leg". Dette sammenholdt med forskere, der peger på legen som potentiel for innovation, læring, kommunikation samt fælles og individuel udvikling, har gjort det interessant at undersøge legens betydning i praksis. Min forskning har i første ombæring bekræftet, at legen ikke kun er en barnlig aktivitet. Det har også vist sig, at legen kan føre til noget afgørende for den seriøst arbejdende voksne. Legen

skaber et "legerum", hvor vi sættes fri af "hamsterhjulet", så vi bliver i stand til at træde ind i mulighedernes felt og forbinde os med vores egen og fælles bevidsthed. Legen er et helle, hvor vi får tid og plads til refleksion. Indtil nu har det centrale element for deltagerne i projektet været legens frirum, som de har beskrevet blandt andet som et "gyldent øjeblik". I tilknytning hertil har de peget på fire andre elementer, som bliver afrundingen på artiklen.

Det personlige

Først det personlige aspekt. Legen hjælper os med at sætte os ud over os selv, dvs. træde ind i en anden verden, hvor vi bliver selvforfølgende og åbne for nye perspektiver. Vi ser andre ting i legen end i den almindelig ofte fortravlede og målstyrte hverdag. Vi kan opnå nye erkendelser og blive i stand til at se mere, end vi gjorde før, vi begyndte at lege (Kolb, in press). Legen gør det ikke kun lettere for os at forholde os til en konkret situation, en bestemt arbejdsopgave, men den kan også højne vores bevidsthed om, det der driver os. Legen er ofte kropslig og sansepåvirkende, hvilket gør det lettere at lære og forstå, som eksemplet fra de studerende på Aarhus Universitet viste. I legen åbner vi os for verden og fornemmer tydeligere de potentialer, der ligger foran os. Legen gør os nærværende og engageret. Den hjælper os til at finde nye kreative løsninger, og den understøtter personlig udvikling og dannelse.

Men legen kan også være for grænseoverskridende. Specielt hvis man ikke anerkender og respekterer, at den voksnes leg er forskellig fra barnets eller den unges. Så vi kan ikke bare overføre seminarielære til organisationer. Eller leg kan, som Niels Åkerstrøm Andersen beskriver det, føre til et magtovergreb, hvis den inddrages som en skjult dagsorden, hvor der ikke fra starten tydeliggøres, hvad legen forventes at skulle bruges til (Åkerstrøm, 2008). Legen skal baseres på frivillighed og planlægges på den voksnes præmisser udover kravet om at tone rent flag fra starten, når den inddrages.

Relationer

Som det andet har legen en afgørende indflydelse på de *relationer*, vi indgår i under leg. Den skaber tillid og tryghed mellem de legende. Den gør det lettere at udtrykke personlige ting, konfliktfyldte emner og følelser. Legen binder folk sammen. Ikke som i almindelige praksisfællesskaber, hvor det ofte handler om at lære noget bestemt eller at gøre det, der skal gøres, som E. Wenger taler om (Wenger, 2008). Den vellykkede leg skaber en anden fællesskabsform, som jeg kalder *legefællesskab*. Den afgørende forskel mellem et praksisfællesskab og et legefællesskab er, at praksisfællesskabet er baseret på at opnå noget bestemt. Dvs. det er et middel for et konkret mål som eksempelvis det at lede en gruppe. De grupper, jeg har arbejdet med, er alle startet som praksisfællesskaber, hvor folk kender hinanden godt som kollegaer og er vant til at arbejde sammen om et fælles mål. Men i særlige øjeblikke undervejs, er der i de workshops, som jeg har faciliteret, opstået en anden samværsform, som er mere end et praksisfællesskab. Der, hvor den enkelte har sat sig selv på spil, er der opstået et andet fællesskab – et *legefællesskab* – som har skabt en anden forbundethed deltagerne imellem. Her har oprigtighed, nærvær, vedkommenhed og åbenhed været centrale elementer, som har ført til en følelse af større meningsfuldhed.

Man kunne stille spørgsmålet, om LEGO's store succes med inddragelse af brugerne udspringer af samme tanke? De mange gode ideer, der i dag strømmer ind til LEGO fra brugere, udspringer

de ikke netop af legefællesskaber, der bygger på mere end praksisfællesskaber? Her er der tale om dybt passionerede LEGO-fans, der har en stor kærlighed til det produkt, de innoverer omkring, uden underlæggelse eller styring af et overordnet mål som praksisfællesskabet er underlagt. Det engagement, de udfolder, skaber ikke kun en anden kontakt fans imellem, men deres begejstring strømmer også tilbage som en motivationskraft for de ansatte i LEGO ud over det faktum, at de rent faktisk bidrager med nye innovative idéer.

Mange legeseancer fremkalder følelsen af at have været sammen om noget særligt. Relationer styrkes og danner fundamentet for innovation og udvikling generelt. En stærk identitetsfølelse skabt eksempelvis gennem leg kan være en vægtig fødselshjælper i forandrings processer (Statler, Roos, & Victor, 2009). Andre forskere fra England pointerer, at en grundforudsætning for at innovere ikke kun handler om at udnytte mangfoldigheden blandt deltagerne, men at deres evne til at lege sammen er afgørende for originaliteten i det, de skaber (Ronson, 2007). Eller som den danske forsker Lotte Darsø har gjort opmærksom på, så er gode relationer afgørende for såvel innovationsudvikling som fastholdelse af dygtige medarbejdere (Darsø, 2006).

Kommunikation

Det tredje element er legens *kommunikative* egenskab. I legen har vi alle en vigtig rolle. Alt sættes i den engagerede leg på spil, og vi koncentrerer os dybt om processen. Det særlige commitment i legen gør os mere opmærksomme, lyttende og åbne i dialogen. Vi husker legen og den situation, den skabte, bedre end almindelige verbale forklaringer, der står alene. Specielt, hvis legen har ført til ny erkendelse, læring eller øjeblikke, hvor en ny idé begynder at dæmre. Weick kalder det "peak-points" (Weick, 2005). Ved hjælp af tegningen, LEGO-klodsen, historien bliver det lettere at forklare eller beskrive abstrakte, følelsesmæssige eller komplicerede emner. Men legen medierer også nye aspekter eller sammenhænge frem, som havde været svært at tænke sig frem til ene og alene. Legen giver en beskyttende ramme mellem den legende og den "virkelige verden", som gør os trygge (Apter, 1991). Inden for denne, kan vi udforske verden, trække os tilbage og gøre det, vi holder af.

Processen

Det sidste aspekt, som jeg ønsker at fremtrække, er leg som proces. I legen bevæger vi os ikke stringent fra et skridt til det næste. Det er netop derfor, vi kan flyttes af legen, og nyt kan opstå, fordi vi tvinges ud i en større spontanitet og umiddelbarhed. Legen er af natur uforudsigelig og dynamisk. Selvom legen er omgivet af en klar rammesætning og styret af på forhånd fastlagte spilleregler, er det umuligt at sige præcist, hvor legen fører os hen fra start af. I en organisatorisk sammenhæng er der derfor altid en vis risiko forbundet med at trække legen ind, hvis man forventer, at den skal føre til noget ganske bestemt. Legen er ikke noget vi kan kontrollere. Den er ikke en ny hyldevare, vi kan anvende alt efter behov. Erfaringer med legen kan gøre os klogere på, hvad en given leg kan understøtte, og hvad legen mere generelt kan mediere. Vi kan herefter forsøge at opsætte rum og rammer i forhold hertil. Men det er aldrig på forhånd givet, at forventningerne vil blive indfriet. Måske hjælper den os i første ombæring med at lære at navigere i kreative processer. Til andre tider understøtter den teamsamarbejde. Eller det kan være et af de andre aspekter, som jeg har peget på. En ting ser dog ud til at være sikker, at legen har flere interessante potentialer i sig i forhold til de behov, vi ser i

organisationer lige nu.

Hvad er fremtiden for legen?

Jeg indledte med at stille en række spørgsmål i forhold til innovation og markerede, at det, jeg ser som den store udfordring i dag, er modsætningsforholdet mellem øget effektivitet og kreativitet. Hvis vi ikke skal ende som små hamstre, der spæner rundt i hvert vores hamsterhjul, er det nødvendigt at finde tid og rum for refleksion og udvikling. Mit bud er legen. Leg som et helle og et særligt rum friset normale rationelle strukturer.

At bringe legen mere ind i organisationen kan dog være problematisk, hvis man betragter den som et nyt ledelsesredskab eller et spørgsmål om teknik. Legen skal anerkendes først og fremmest som et grundlæggende livsfænomen - noget, vi har brug for men ikke kan gøre os til herskere over. Legen skal behandles med ydmyghed. Den må ikke misbruges gennem den sårbarhed, den kan skabe, eller som et magtmiddel. Legen har store potentialer i sig i forhold til innovation, læring, fælles identitetsskabelse og personlig udvikling. Den kan give os det nødvendige åndehul i hverdagen. Den kan åbne op for en bevidsthed, baseret på de grundlæggende værdier vi individuelt og fælles står for og dermed tilføje en anden meningsfylde.

Igennem legen bliver vi selvforglemmende og i stand til at se nye perspektiver. Vi forbinder os med hinanden og skaber relationer, ikke "kun" baseret på praksisfællesskaber, men også som *legefællesskaber*, der bygger på autencitet, nærvær og vedkommenhed. Jeg rejste spørgsmålet, om samme tanke kan overføres til den måde, LEGO driver brugerdreven innovation på, hvor det netop handler om brugere, der er dybt engageret i det produkt, de udvikler nye idéer til? Dvs. de ikke kun er sammen om noget, fordi der er noget, der skal gøres, men de er båret af meningsfuldhed, passion og fælles interesse.

Legen hjælper os med at bryde vante måder at se og gøre ting på. Den er af natur processuel, og vi trænes automatisk i uforudsigelige forløb, når vi leger. Endelig pegede jeg på, at legen er et velegnet medie for kommunikation, fordi vi husker og forstår bedre, når vores sanser stimuleres, og abstrakte ting visualiseres. For at legen kan få større virkning i dagligdagen, fordrer det, at vi indhenter og systematiserer mere viden på feltet. Hver især, men også på ledelsesplan, er vi nødt til at acceptere, at legen ikke altid fører til noget umiddelbart konkret. Måske har den "blot" tilført ny energi eller hjulpet nye ind i gruppen. Det altafgørende er, at legens anerkendes og legaliseres i organisationen og ikke kun ses som noget, vi foretager os til firmafester. Dermed ikke forstået som en ny ledelsesvision, man vil til at systematisere og kontrollere. Legen handler ikke blot om bestemte aktiviteter eller en mission, men et særligt mindset, vi hver især bringer med ind i hverdagen, også når det gælder vores arbejde.

Referencer:

Amabile, T. M., Hadley, C. N. a., & Kramer, S. J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business review*.

Apter, M. J. (Ed.). (1991). *A structural - phenomenology of play*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.

Darsø, L. (2006). Findes der en formel for innovation?, Retrieved

from www.leadingcapacity.dk

Gadamer, H.-G. (2004). *Sandhed og metode: grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Århus: [Systime].

Kolb, A. D. (in press). Learning to play, playing to learn. *Journal of Organizational Change Management*.

Resnick, M. (2007). *All I Really Need to Know (About Creative Thinking) I Learned (By studying How Children Learn)* in Kindergarten. Paper presented at the Creativity & Cognition conference, June 2007.

Ronson, S. H. (2007). London.

Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: leading from the future as it emerges: the social technology of presencing*. Cambridge, Mass.: SoL, The Society for Organizational Learning.

Senge, P. M. (2007). *Forandringens formationer*. København: Samfundslitteratur.

Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2009). Ain't Misbehavin': Taking Play Seriously in Organizations. *Journal of Change Management*, 9, No. 1.

Thorsted, A. C. (Ed.). (2010). *Den legende Organisation - leg som indgang til ny organisatorisk bevidsthed*, : psykologisk Forlag.

Weick, K. E. a. F. W. (Ed.). (2005). *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron*. Malden, Mass.: Blackwell Publishing.

Wenger, E. (2008). *Praksis Fællesskaber*: Hans Reitzels Forlag.

Åkerstrøm, A. N. (2008). *Legende magt*. Kbh.: Hans Reitzel.

Noter:

1. Lego Serious Play er et udviklings- og læringskoncept udviklet af LEGO baseret på særligt udvalgte LEGO klodser.



Kort om forfatteren

Ann Charlotte Thorsted er ved at afslutte sin treårige erhvervs-ph.d hos LEGO, hvor hun har undersøgt, hvilken rolle legen kan spille i en organisation. Projektet er tilknyttet DPU, Aarhus Universitet. Ann Charlotte Thorsted har blandt andet en master fra Syddansk Universitet i Børne- og ungdomskultur, æstetiske læreprocesser og multimedier. Inspirationen til forskningsprojektet er blandt andet udløst af hendes erfaringer fra 10 års tæt samarbejde med professionelle kunstnere i relation til hendes eget kunstgalleri, ann.charlotte.thorsted@lego.com